

Anna Stenberg

HANDBOOK FOR COUNTRY MANAGERS (case:me&i)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2017

HANDBOOK FOR COUNTRY MANAGERS (case:me&i)

Stenberg, Anna

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kesäkuu 2017

Ohjaaja: Kallama, Kimmo

Sivumäärä: 24

Liitteitä:1

Asiasanat: hajautettu organisaatio, perehdytys, johtaminen

me&i on alusta asti panostanut runsaasti myyjiensä koulutukseen ja perehdytykseen. Toiminta on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana hurjaa vauhtia ja nyt yritys toimii viidessä eri maassa. Nopea kasvu ja kansainvälistyminen ovat aiheuttaneet omia haasteitaan yhdenmukaisen toiminnan vaalimisessa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli yhtenäistää me&i:n Country managereiden toimintatapoja ja tätä kautta vahvistaa myös maaorganisaatioiden toimintaa. Toisena tavoitteena oli kehittää uusien Country managereiden perehdytystä antamalla heille paremmat mahdollisuudet päästä nopeammin töihin käsiksi ja saada tietoa niin yrityksestä yleisesti kuin omasta työnkuvasta. Yhtenäisen käsikirjan luominen edelleen kasvavalle ja kehittyvälle yritykselle koettiin tärkeäksi ja erittäin tarpeelliseksi.

Menetelmäksi tähän kehittämistyöhön valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin haastattelujen, oman havainnoinnin ja kokemusten kautta. Aineiston keruu alkoi keväällä 2016, jolloin myös alkoi työn teoriaosuuteen perehtyminen. Teoriaosuudessa käsitellään hajautettua organisaatiota ja sen erityispiirteitä, esimiestyöskentelyä hajautetussa organisaatiossa sekä perehdyttämisen aihepiiriä niin yleisesti kuin hajautetuissa organisaatioissa.

Tutkimustyön tuloksena syntyi käsikirja Country managereille. Käsikirjan avulla Country managereiden työssä viihtyvyys kasvaa entisestään selkeiden ohjeiden ja työnkuvauksen myötä sekä toiminta tehostuu, kun jokainen saa käyttöönsä best practice -toimintatavat.

HANDBOOK FOR COUNTRY MANAGERS (case:me&i)

Stenberg, Anna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

June 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages:24

Appendices:1

Keywords: decentralised organisation, orientation, management

me&i have invested a lot in a training and orientation of its sellers since the beginning of the company. Over the past ten years the business has evolved at an incredible pace and the company operates in five different countries now. Rapid growth and internationalisation have caused their own challenges to nurture coherent activities.

The purpose of the development project was to unify practices of our Country Managers and thereby strengthen activities of country organisations. Another objective was to develop an introduction for the new Country Managers, by giving them better information about the company as a whole rather than just their own job description, allowing them to understand better company practices and get to know their new tasks faster. Creating the single handbook for the growing and emerging company was considered a very important and necessary task.

A qualitative study was selected for the development project. The survey was conducted through interviews, personal observations and experiences. The collection of the data started in spring 2016, when the theoretical part of the work began. The theoretical part deals with a decentralised organisation and its special features, management in decentralised organisations, and a theme of orientation in both general and decentralised organisations.

The result of the development project was the handbook for Country Managers. With the help of the handbook the job of the Country Managers will be further enhanced through clear instructions and job description. The company operations will become more effective when everyone has the same information about the company's best practices.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1	Kohdeyrityksen esittely	7
2.2	Country managerin työnkuvan esittely	8
2.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet.....	10
3	TUTKIMUS –JA TIEDONKERUUMENETELMÄT.....	13
3.1	Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät.....	13
4	HAJAUTETUN ORGANISAATION JOHTAMINEN	14
4.1	Mitä tarkoittaa hajautettu organisaatio ja virtuaalityö	15
4.2	Työskentely hajautetussa organisaatiossa.....	16
4.3	Johtamisen erityispiirteitä hajautetussa organisaatiossa	18
5	PEREHDYTYS	20
5.1	Perehdytys hajautetussa organisaatiossa.....	22
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	22
7	POHDINTA.....	23
LIITTEET		

1 JOHDANTO

Olen työskennellyt me&i:lla Suomen Country managerina vuosina 2008-2016. Sinä aikana yritys on käynyt läpi melkoisen kasvutarinan. Toiminta on kasvanut pienestä ja kotikutoisesta yrittämisestä ammattimaiseen liiketoimintaan, jota harjoitetaan viidessä maassa kahdeksan Country managerin johdolla. Nopea kasvu ja kansainvälistyminen ovat aiheuttaneet omia haasteitaan yhdenmukaisen toiminnan vaalimisessa.

me&i on alusta asti panostanut runsaasti myyjiensä koulutukseen ja perehdyttämiseen. Jokaisessa maa-organisaatiossa tarjolla on saman sisältöiset käsikirjat, jotka ohjaavat myyjää omassa työssään. Selkeästi on ollut kuitenkin havaittavissa, että yritykseltä puuttuu samantyylinen perehdytysmateriaali Country managereille. Keskustellessani kehittämistyön aiheesta yrityksen toimitusjohtajan Marie Krüegerin kanssa, olimme yhtä mieltä siitä, että yhtenäisen käsikirjan luominen Country managereille on aiheena hyvä ja erittäin tarpeellinen edelleen kasvavalle ja kehittyvälle yritykselle.

Kehittämistyön tarkoituksena on yhtenäistää me&i:n tämän hetken Country managerien ja tätä kautta koko maaorganisaatioiden toimintaa. Sen tarkoituksena on myös helpottaa Country managerien työtä luomalla selkeät pelisäännöt ja opastamalla työssä. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja (Mäntynen & Penttinen, 2009, 2). Toisaalta tarkoituksena on myös helpottaa mahdollisten uusien Country manageriksi rekrytoitavien henkilöiden perehdytystä ja antaa heille selkeä kuva yrityksen toiminnasta sekä omasta työnkuvasta. Teoreettisen taustan pääteemoja ovat esimiestyö hajautetussa organisaatiossa sekä perehdytys.

Kehittämistyön tuotoksena luodaan käsikirja Country managereille. Käsikirjaan kootaan työnkuvaan keskeisesti liittyvät toimet sekä esitellään yrityksen historiaa ja toimintaa tällä hetkellä. Käsikirjan koetaan olevan erityisen tarpeellinen myös siksi, että kaikki Country managerit työskentelevät etänä eikä päivittäistä kanssakäymistä muiden yrityksen työntekijöiden kanssa välttämättä ole.

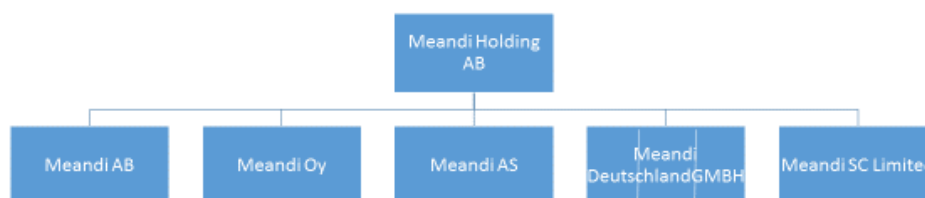
Country managerit toimivat 60-350 myyjän esimiehinä ja tarvitsevat työssään monipuolisia esimiestaitoja. Koko yrityksen toiminta perustuu vahvasti storytellingiin ja Country managerit ohjaavat toimintaa vahvasti omalla esimerkillään ja persoonallaan mikä saattaa olla hieman yllättävääkin, sillä Country managerit tapaavat myyjiä vain muutamia kertoja vuodessa. Jotta saadaan selville, mitä asioita käsikirjaan on oleellista ottaa mukaan, on ensin selvitettävä miten kukakin Country manager tällä hetkellä työskentelee ja mitä asioita he kokevat tarvitsevansa kirjaan koottavaksi. Sen jälkeen vastauksia analysoidaan ja niiden perusteella luodaan yhteiset ohjeet ja pelisäännöt käsikirjaan kirjattaviksi.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Meandi Holding AB (liikemerkki me&i) on ruotsalainen vuonna 2004 perustettu muotiyritys, joka valmistaa ja myy hyvälaatuisia ja mukavia vaatteita lapsille ja naisille. Käytetyt materiaalit ovat korkealaatuisia ja vaatteet valmistetaan vastuullisesti Euroopassa.

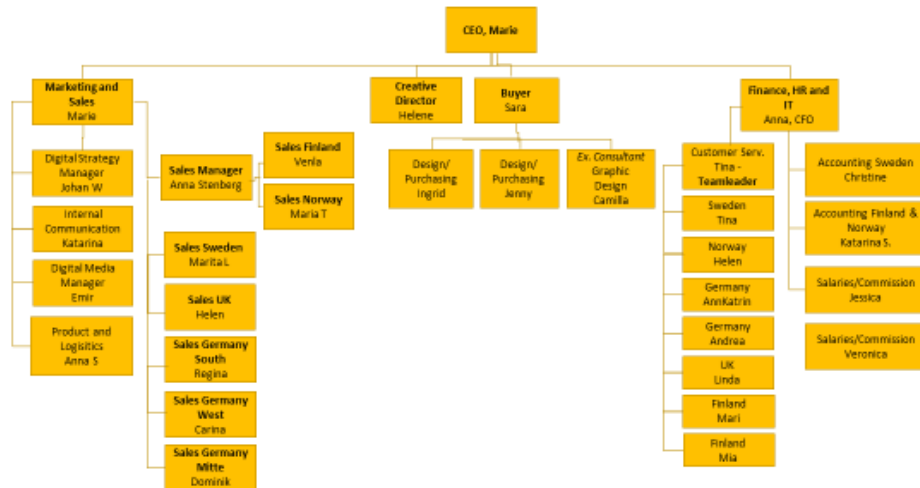
Tällä hetkellä yrityksen liikevaihto on noin 200 miljoonaa kruunua (SEK) ja toimintaa on Ruotsissa, Suomessa, Norjassa, Saksassa ja Iso-Britanniassa, joissa yli 850 myyjää käyvät esittelemässä tuotteita kotikutsujen välityksellä. me&i:n tavaramerkki on nykyisin hyvin vakiintunut ja se on Pohjoismaiden suurin lastenvaatteita myyvä kotimyyntiyritys.



Kaavio 1: Meandi Holding AB:n eri maaorganisaatiot

Yrityksen pääkonttori sijaitsee Malmössä, jossa hoidetaan koko yritystä koskevat markkinointi-, design-, logistiikka-, viestintä-, talous-, sisäänosto- ja asiakaspalvelutyöt. Jokaisen maaorganisaation johdossa on Country manager, joka on kokonaisvastuussa organisaationsa toiminnasta ja raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Koska Saksan markkina on niin suuri, on maa jaettu kolmen eri Country managerin vastuulle.

Norjan ja Suomen Country managerit ovat olleet toimituksessa vasta melko vähän aikaa, mistä syystä heillä on tukenaan myös Sales manager. Tämä tarkoittaa, että yhteensä Country managereita työskentelee me&i:lla kahdeksan kappaletta viidessä eri maassa.



Kaavio 2: me&i:n organisaatiokaavio

me&i:n visio on olla markkinoiden houkuttelevin kotimyyntiyritys, sekä myyjille että asiakkaille. Myyjistä pidetään huolta huolellisella perehdytyksellä sekä tasokkaalla koulutuksella. He saavat oman esimiehen, Area managerin, joka tukee ja auttaa kaikissa työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Myyjien hyvinvointiin panostetaan myös järjestämällä erilaisia aktiviteetteja ja tapaamisia. Asiakkaille me&i tarjoaa laadukkaiden vaatteiden ja ammattitaitoisten myyjien ohella kilpailukykyiset kampanjat, osaa- van asiakaspalvelun omalla äidinkielellä, joustavat toimitus-, palautus- ja vaihtoehdot sekä helpon ostokokemuksen poissa kauppakeskusten tungoksista. Sloganit ovat: ”We are in it for the fun!” ja ”Join the party!” (Käsikirja 1 myyjille, me&i:n sisäinen materiaali).

2.2 Country managerin työnkuvan esittely

Country managerit toimivat maaorganisaationsa keulahahmoina ja luotsaavat koko organisaationsa tavoittelevaan yhteistä tavoitetta omalla innostuneisuudellaan, periksiantamattomuudellaan ja luovuudellaan. He seuraavat tarkasti myyntejä ja perustavat

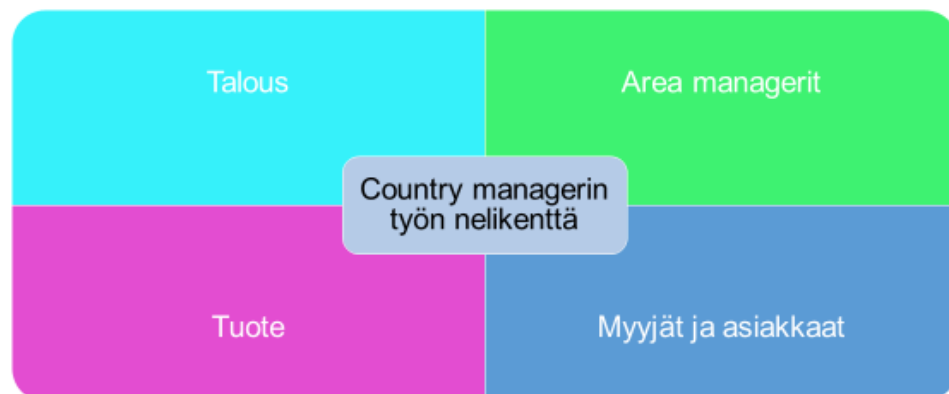
toimintansa tulevien viikkojen ennustuksen pohjilta. Country managerit työskentelevät Area managereiden lähiesimiehinä ja muodostavat heidän kanssaan yhdessä tiimin, jolla varmistavat yrityksen menestyksen ja kasvun omalla markkina-alueellaan. Kulakin Area managerilla on oma markkina-alue, jonka myynnistä ja rekrytoinnista he ovat vastuussa. He toimivat 20-80 myyjän esimiehinä ja ovat vahvasti mukana suunnittelemassa koko maan toiminnan eteenpäin viemistä.

Country managerin yksi tärkeistä työtehtävistä on tarjota myyjille parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työtään. Myyjille on tarjottava toimivat ja yksinkertaiset työvälineet tilausten tekoon sekä kutsujen ja kampanjoiden markkinointiin. Heille on järjestettävä monipuolista ja ajankohtaista koulutusta sekä riittävästi toimintaa myös myyntityön ulkopuolelle.

Tarpeet kuulua ryhmään ja olla hyväksyttyjä ryhmän jäseniä korostuvat nykypäivänä entistä enemmän. Tämä luo uusia vaatimuksia esimiesten ja koko yhteisön vuorovaikutustaidoille. Johtaminen ei ole yksilösuoritusta vaan osallistava prosessi, jossa koko ryhmä on mukana (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20). Koska kaikki myyjät toimivat itsenäisinä jälleenmyyjinä ja tekevät töitä etänä, on tärkeää luoda puitteet vahvalle yhteenkuuluvaisuuden tunteelle. me&i haluaa jokaisen myyjän kokevan, että he ovat osa suurta perhettä. Johtamiselle kohdistetut odotukset korostavat yhteisöllisyyttä. Country managerit pitävät korvat auki myös asiakkaiden suuntaan, sillä heidän pyrkimyksensä on taata asiakkaille markkinoiden parhaat osto-kokemukset. Osto-tapahtumana kotikutsut eroavat melko paljon kauppakeskusten liikkeistä. Myyjän työtä tekevät me&i:lla koti-äidit, sairaanhoitajat, pankkineidit, opettajat jne. Asiakas päästää ventovieraan ihmisen olohuoneeseensa esittelemään tuotteita. Country managerin työtä on pitää huoli, että kaikki sujuu mallikkaasti ja ostotapahtuma täyttää asiakkaan toiveet.

Country managerit tuntevat läpikotaisin kaksi kertaa vuodessa vaihtuvat mallistot ja ovat tärkeä linkki asiakkaiden ja suunnittelu-osaston välillä. Heidän avullaan mallistoa saadaan kehitettyä kaudesta toiseen entistä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Työn sisältö voidaan karkeasti jakaa neljään eri kenttään, joista jokainen sisältää useita eri alakohtia:



Kuva 1: Country managerin työn nelikenttä

Country managerit eivät kohtaa kahta samanlaista päivää ja työn monipuolisuus ja inspiroiva työympäristö tempaisevat heidät helposti mukanaan. Toisaalta työ on hyvin sirpaleista ja nopeasti muuttuvaa, joka aiheuttaa haasteita niin omalle ajankäytölle kuin oikean toiminnan ja informaation eteenpäin viemiselle organisaatiossa.

2.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

me&i oli aluksi hyvin kotikutoinen pieni yritys. Asioita tehtiin sen mukaan, mikä tuntui milläkin hetkellä vatsatuntumalla hyvältä. Kun toiminta laajeni vuonna 2007 Ruotsista Suomeen, oli se ensimmäinen suuri kasvun ja näytön paikka. Asioita oli aloitettava suunnittelemaan toisella tapaa ja eri maiden väliset suuretkin kulttuurierot oli otettava huomioon. Moni asia opittiin kantapään kautta, mutta vahva usko yrityksen menestykseen kantoi yrittäjäparia eteenpäin. Voimakkaan kasvun ja uusien maiden muukaantulon myötä Country managereiden perehdytykselle ei kuitenkaan jäänyt juurikaan aikaa. Oli priorisoitava uusien myyjien koulutukseen, jotta mallisto saatiin ulos ja asiakkaiden olohuoneisiin. Uusien maiden Country managerit olivat aluksi kaikki joko myyjäorganisaatiosta löytyneitä henkilöitä tai itse me&i:lle yhteyttä ottaneita, yrityksestä hyvin kiinnostuneita ihmisiä. He tunsivat yrityksen arvot ja toimintatavat

ja pystyivät perehtymään työhönsä työn kautta oppimalla ja kollegoiden ohjeistuksella.

Tällä hetkellä me&i:n toiminta on kaukana alkuaikojen ”harrastelusta”. Kehitystä on tapahtunut valtavasti ja taloon on tullut viime vuosina aivan uudenlaista osaamista ulkopuolisten rekrytointien kautta. Nykyään suuri osa Country managereista onkin rekrytoitu taloon me&i:n ulkopuolelta. Heidän kykynsä katsoa asioita ulkopuolisen silmin ja vahva ammattitaito esimiestyöstä ja suoramarkkinointi –alalta on tuonut me&i:lle paljon uutta lisäarvoa ja kilpailuetua. Toisaalta se on asettanut yrityksen myös uuden haasteen eteen: miten varmistetaan, että kaikissa maissa toimitaan edelleen me&i:n kriteerien ja arvojen mukaisesti? Miten saadaan tietoa jaettua paremmin Country managereiden kesken niin, että vanhat Country managerit voivat jakaa kokemuksiaan ja toimintatapojaan ja uudet osaamistaan sekä kyseenalaistaa tämän hetken toimintaa ilman, että se aiheuttaa vastakkainasettelua vanhan ja uuden toiminnan välillä? On tärkeä tunnistaa hajautetun organisaation erityispiirteet, jotta pystyy ymmärtämään Country managereiden työn erityispiirteitä ja ottamaan ne huomioon yhteisiä pelisääntöjä luotaessa eri maiden kesken.

Kaikki me&i:n viisi eri maaorganisaatiota eroavat toisistaan paitsi maan kulttuurin, myyjämäärän ja myynnin suhteen myös joidenkin toimintatapojen suhteen. Yhteiset raamit kaikelle toiminnalle tulee keskitetyksi me&i:n pääkonttorilta, kuten mallistot, kampanjat, markkinointimateriaalit ja tilausjärjestelmät. Mutta tämän lisäksi on paljon Country managerista kiinni, millaisen yrityskulttuurin hän maahan luo. Koko toiminta pohjautuu vahvasti esimiesten persoonaan ja sitä kautta syntyvään tekemisen meininkiin.

Suomi erottuu muista me&i -maista monessa mielessä toiminnallaan ja tuloksellaan. Yrityksen liikevaihdosta Suomen osuus on noin 50 %. Joka myyntikauden jälkeen Suomessa lopettaa noin 15 % myyjistä. Muissa maissa vastaava luku on 30, jopa 40 %.

Miksi Suomi sitten erottuu näissä asioissa? Syitä tähän on monia. Yksi tärkeä syy on kuitenkin yhteisöllisyys, joka Suomessa on aivan omaa luokkaansa myyjien keskuudessa. Työ on tavallaan yksinäistä, myyjät asuvat ympäri Suomea ja käyvät pitämässä

kutsuja pääasiassa iltaisin. He ovat kuitenkin osa erittäin vahvaa yhteisöä, jonka vuoksi he eivät halua lopettaa myyjinä. Yhteisöllisyyttä lisäävät monet eri tapahtumat, joita me&i järjestää itse tai yhteistyökumppanien kanssa myyntikauden aikana. Lisäksi Facebookissa myyjille on erilaisia ryhmiä, joissa he saavat vaihtaa ajatuksiaan. Yhteisöllisyysajatus lähtee liikkeelle heti myyjien rekrytoinnista. Myyjä tietää olevansa osa yhteisöä ja tietää paikkansa yhteisössä.

Tämä tuo me&i:lle suuren kilpailuedun ja lisäarvon. Kuvat yhteisistä tapahtumista leviävät sosiaalisen median kautta kymmenille tuhansille ihmisille, joiden mielikuva me&i:sta rakentuu osin näiden kuvien perusteella. Yritys saa myyjähakemuksia helpommin.

Yhteisöllisyyden myötä:

1. Myyjät eivät halua lopettaa
2. Uusien myyjien rekrytointi on helpompaa
3. Yrityksen brändi vahvistuu markkinoinnin kautta

Kun Country managereiden perehdytykseen ei ole käytetty tarpeeksi resursseja, ei heillä ole jäänyt aikaa yhteisöllisyyden vahvistamiselle omassa maassaan. Aika menee perustyötehtävien suorittamiseen ja uuden oppimiseen. Lisäksi puutteellinen perehdytys todennäköisesti lisää Country managereiden omaa epävarmuuden tunnetta, jota kautta työssä viihtyvyys vähenee. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa. Onnistuneen perehdytyksen voidaan nähdä lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Horn, Liski & Villanen, 2007, 7).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on Country managereiden perehdytyksen parantaminen sekä toiminnan yhtenäistäminen. Tavoitteena on siis palvella juuri rekrytoituja ja tulevaisuuden uusia Country managereita antamalla heille paremmat lähtökohdat päästä työhön käsiksi ja saada perehdytystä niin yrityksestä yleisesti kuin omasta työkuvasta. Toisaalta kehittämistyö tulee palvelemaan myös jo pitkään mukana olleita

Country managereita toiminnan yhtenäistämisen myötä. Tarkoituksena on luoda käsikirja Country Managereille joka myöhemmin vuoden 2017 aikana saatetaan myös sähköiseen muotoon uuden intran käyttöönoton yhteydessä.

Kehittämishankkeen tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Country managereiden toimintaa saadaan yhdenmukaistettua
2. Millainen käsikirja palvelee Country managereita parhaiten heidän työssään

3 TUTKIMUS –JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Tätä tutkimustehtävää on lähdetty lähestymään laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksena. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös se, että tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Saravaara 161-165)

Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkin-
toja, mallintaa asioita ja antaa asioille merkityksiä. (Pitkäranta 2010, 12). Koska aihe-
piiri ja tutkimustilanne ovat minulle tuttuja, sopii menetelmäksi hyvin teemahaastat-
telu. KvaliMOTV:n mukaan teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin pereh-
tymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa
juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tär-
keää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. (Saa-
ranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Edelleen samoilla sivuilla todetaan, että tutki-
mukseen tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan saavan parhaiten aineistoa tut-
kittavasta aiheesta. Tällä perusteella valitsin teemahaastatteluun me&i:n kaikki
Country managerit, joita on yhteensä 7 kappaletta.

Työn pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä toimivat omat ja yrityksen toimitusjohtaja Marie Krüegerin havainnot Country managereiden työn haasteista ja kokemukseni Country managerin työstä. Koska olen ollut mukana myös uusien Country managereiden perehdyttämisessä, olen pystynyt havainnoimaan myös sitä, mitä tarpeita uudella työntekijällä on aiemmin ollut.

Keväällä 2016 järjestetyssä teemahaastattelussa Country managerit kertoivat, mitä asioita ovat perehdytyksessä kaivanneet ja mitkä asiat helpottaisivat omaa työtä. Näiden havaintojen perusteella kirjoitin kehittämishankkeena käsikirjan Country managereille, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2017 aikana.

4 HAJAUTETUN ORGANISAATION JOHTAMINEN

”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa” (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 19).

Hajautettua organisaatiota voidaan jossakin mielessä pitää vastauksena globalisaation haasteelle. Hyvin yleisesti ja lisääntyvässä määrin ihmiset työskentelevät hajautetusti samoissa organisaatioissa, mutta hyvinkin kaukana toisistaan. Kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa on toimintoja tai toimialueita, joiden tapahtumat suoritetaan yksinomaan verkossa. Verkostomainen hajautettu toiminta liittyy yhtälailla yritystoimintaan kuin julkisellekin sektorille. Organisaation johtamiselle ao. kehitys on tuonut mukanaan uudenlaisia haasteita, jotka edellyttävät uudenlaista johtamisajattelua sekä ai-
van uudenlaisia työkaluja. Tärkeimpänä kysymyksenä lienee se, kuinka hajautetun organisaation tekemistä ja toimia voidaan ohjata, organisoida ja johtaa mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla?

4.1 Mitä tarkoittaa hajautettu organisaatio ja virtuaalisyö

Yhteiskuntamme on muuttunut ja muuttuu hyvin nopeasti. Sen toimintoja on siirtynyt ja siirtyy vääjäämättä internetpohjaiseen verkkoon, joka on kaikkialla kaikkien saatavilla. Globaalien verkostojen merkitys kilpailutekijänä on kasvanut, koska ne ovat keskeisiä väyliä osaamisen ja sosiaalisen pääoman siirrossa. Kyseiset verkostot antavat entistä enemmän mahdollisuuksia luovuuden kautta saavutettavalle kilpailukyvyille ja -tavoille. Asiantuntijoiden työskentelykenttänä on koko maailma ja oikeissa verkostoissa siihen kuuluvien henkilöiden hyödynnettävissä. Yritysten osajat voivat olla sijoitettuna ympäri maailmaa siksi, että liiketoiminnan tuloksen maksimointi edellyttää niitä toimimaan lähellä asiakkaitaan. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen, motivointi ja heidän osaamisensa ylläpito ovat haasteita, joiden kanssa organisaatiot yleensä joutuvat painimaan. Hajautettu työskentely on kuitenkin yleistynyt siitäkin syystä, että organisaatiot haluavat vähentää tilamatka- ja majoituskustannuksia sekä säästää ihmisten aikaa. Pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimivat organisaatiot määritellään virtuaalisiksi organisaatioiksi ja samalla hajautetuiksi organisaatioiksi. Yleinen käsitys on, että ihmiset sitoutuvat asioihin, jotka he kokevat omikseen. Omaksi kokeminen syntyy, kun saa osallistua itseään koskevien asioiden suunnitteluun ja käsittelyyn. Osallistuminen on mahdollista myös virtuaalisesti, sillä virtuaalisten työpajojen ja ryhmätöiden tekeminen tarjoaa hajautetuille organisaatioille aivan uuden ulottuvuuden yhdessä tekemiseen. (Humala 2007, 5-15.)

Hajautetuissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden määrästä ei ole tarkkaa tietoa. Tätä enemmän tiedetään e-työn levinneisyydestä. Tästä voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä hajautettujen tiimien ja projektien käytöstä organisaatioissa. E-työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukena. Määrällisesti vuonna 2003 arvioitiin Euroopassa olevan yhteensä noin kolmetoista miljoonaa e-työn tekijää. (Vartiainen ym. 2004, 24 – 25.) Tästä arviosta on kulunut jo yli kymmenen vuotta, tänä päivänä määrä on varmasti noussut huomattavasti.

4.2 Työskentely hajautetussa organisaatiossa

Viestintä hajautetussa organisaatiossa vaatii teknologian hyödyntämistä. Toimintaympäristö, tehtävien vaativuus ja monimutkaisuus vaikuttavat sopivien yhteistyövälineiden valintaan. Teknologia tukee työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä. Tyypillisimmät viestinnän välineet ovat puhelin ja sähköposti. (Vartiainen ym. 2004, 107.)

Hajautetussa työssä on tunnistettava toiminnot, joissa tukea tarvitaan. Tunnistamisen jälkeen valitaan viestintään ja yhteistyöhön käytettävät välineet. Vartiainen ja kumppanit (2004) kuvaavat hajautetun työn prosessit viitenä vuorovaikutuksen luokkana, joita ovat: viestintä, yhteistyö, koordinointi, tiedon jakaminen ja oppiminen sekä viidentenä sosiaalinen kanssakäyminen. Jokaiselle vuorovaikutuksen luokalle on käytävissä sähköiseen yhteydenpitoon ja viestintään erilaisia välineitä. (Vartiainen ym. 2004, 107 – 108.)

Viestintä tapahtuu ihmisten välisenä vuorovaikutusprosessina. Sähköposti ja puhelin ovat tämän prosessin tärkeimmät välineet. Yhteistyö, koordinointi sekä tiedon jakaminen ja oppiminen ovat tehtäviin liittyviä prosesseja. Yhteistyössä ja yhteistä päätöksentekoa tehdään ja työstetään hyödyntämällä datakonferenssijärjestelmiä, puhelimia sekä videoneuvottelujärjestelmiä. Koordinointi sisältää johtamisen ja siihen kuuluu ryhmän jäsenten töistä sopiminen ja ohjaus. Koordinoinnissa voidaan hyödyntää intranetin kalentereita, projektisuunnitelmia ja projektidokumentaatiota. Tiedon jakamiseen ja oppimiseen voidaan hyödyntää edellä mainittuja viestintäkanavia monipuolisesti. (Vartiainen ym. 2004, 107 – 108.)

Viides vuorovaikutuksen luokka on sosiaalinen kanssakäyminen, joka on ryhmätyöhön liittyvä prosessi. Sosiaalisella kanssakäymisellä ylläpidetään ryhmän toiminnan tasoa, rakennetaan ja kehitetään luottamusta sekä yhtenäisyyttä, arvioidaan toimintaa sekä käsitellään ristiriitoja. Sosiaalista kanssakäyntiä voidaan edistää teknologian eri välineiden avulla. Ristiriitojen selvittäminen kuitenkin vaatii tapaamista kasvokkain. (Vartiainen ym. 2004, 107 – 108.)

Hajautetussa organisaatiossa sähköinen viestintä ja yhteistyö ovat välttämättömiä. fyysisesti erillään ja mahdollisesti myös eri aikavyöhykkeillä työskentely korostaa viestinnän saatavuutta, tiedonvälityksen monipuolisuutta sekä tiedon saannin helpoutta. Luottamus on edellytys toimivalle ja laadukkaalle ryhmätyölle. Luottamuksen kehittymisen näkökulmasta pelkästään sähköiseen viestintään perustuvaa viestintä on haasteellista. Johdon on tarkkaan harkittava viestinnän ja yhteistyön välineiden valintaa. Järjestelmä ei saa olla liian monimutkainen. (Vartiainen ym. 2004, 109.)

Sähköisen viestinnän ongelmana on, etteivät keskenään kommunikoivat työntekijät näe toisiaan, mistä voi aiheutua helposti väärinkäsityksiä. Varsinkin, jos työntekijät eivät koskaan ole tavanneet toisiaan, voi kommunikointi olla hankalaa. Myös arkuus lähestyä toista sähköisesti voi luoda ongelmia yhteistyöhön. ”En viitsi vaivata kollegaani tällä pienellä kysymyksellä” voi todella olla juuri näin, ettei sillä ole organisaation toiminnan kannalta merkitystä, mutta pahimmassa tapauksessa se voi olla kohtalokasta jättää kysymättä ja siitä voi aiheutua mittava virhe organisaatiolle. Hajautetun organisaation toiminnan edellytyksenä on juuri riittävä viestintä, jotta tiedetään mitä kukin tekee.

Jotta työntekijät kommunikoisivat riittävästi keskenään, tulee heidän välillään olla tarpeeksi luottamusta. Hajautetussa organisaatiossa ei voida tutustua toisiin ja rakentaa luottamusta kahvipöytäkeskustelujen avulla, kuten tavallisessa organisaatiossa tehtäisiin. Siksi onkin erittäin tärkeää, että infrastruktuuri toimii moitteettomasti, mikä edesauttaa luottamuksen luomista hajautetun organisaation työntekijöiden välillä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 105).

Luottamuksella on suuri vaikutus siihen, miten tietoa jaetaan hajautetussa organisaatiossa. Esimiesten ja johdon tulee tarkoin määrittää yhteisiä käytäntöjä yhteistyölle, jotta toiminta pysyisi selkeänä kaikille. Selkeät toimintamallit ja ohjeet luovat rajoja toimintaan ja luovat turvallisuutta. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen edellytys on luottamus. Luottamuksen syntyyn vaaditaan henkilöstöltä viestintäosaamista, vuorovaikutustaitoja sekä halua osallistua yhteistyöhön. (Huotari ym. 2005, 106).

4.3 Johtamisen erityispiirteitä hajautetussa organisaatiossa

Toiminta hajautetussa organisaatiossa tuo uudenlaisia haasteita johtamiselle verrattuna perinteisiin organisaatiomalleihin. Etäällä toisistaan toimivien yksiköiden ja työntekijöiden johtamisessa pitäisi pystyä hyödyntämään eri paikoissa hyvin toimivat käytännöt, tiedot, taidot ja innovaatiot. Hajautuneen toiminnan johtamisen haasteisiin on paineuduttava riittävästi, totutut toimintamallit ja johtamistavat eivät ole sinällään toimivia hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 18.)

Johtavassa asemassa olevan henkilön perustehtäviin kuuluu yleensä luoda toimintaedellytykset johdettavilleen ja heidän väliselle vuorovaikutukselle. Monet perinteisten projektien vaatimuksista on tehtävä yksityiskohtaisemmalla ja täsmällisemmällä tavalla hajautetun organisaation ollessa kyseessä ja työskentelyn ollessa virtuaalista. Yksittäisille ihmisille totuttujen työtapojen muuttamien ja virtuaalituhoon opettelu eivät tapahdu hetkessä. Pitkällä tähtäimellä parhaat tulokset saavutetaankin silloin, kun sekä johtajat että johdettavat kokevat yhteisen työskentelyn hyödyttävän heitä itseään. Tästä syystä virtuaalisuuteen perustuva johtaminen ei voi olla ylhäältä alas johtamista vaan vuorovaikutteista. (Humala 2007, 36.)

Keskeinen tekijä verkossa työskentelyssä on jatkuva dialogi ja vuorovaikutus. Perinteinen käsky ja kontrolli -johtamistapa ei toimi, joten johtajan on kyettävä viestimään asiat niin innostavasti, että mukana olevat henkilöt haluavat panostaa kaikki voimavaroinsa onnistuneeseen lopputuloksen saavuttamiseen. (Humala 2007, 38.)

Virtuaalijohtajan tehtävänä on kuunnella ja valmentaa itsensä johtamiseen sekä yhteistoimintaan. Mikäli ihminen kokee virtuaalituhoon johdon kontrollin välineeksi, ei työ häntä silloin juurikaan innosta. Tilanne on täysin toinen, mikäli työntekijä kokee virtuaalituhoon uuden toimintatavan ja menestyksen kehittämisen välineenä. Uuden luomisen yhdessä on yhtäaikaan dialogin kautta tapahtuvaa iteratiivista asioiden jalostamista sekä keskinäistä vuorovaikutusta osanottajiin. (Humala 2007, 39.)

Kaikenlaisen uuden oppimiseen vaikuttaa olennaisesti ihmisen motivaatio, johon puolestaan vaikuttavat ihmisen kolme yleispätevää tarvetta; itsenäisyys, pätevyys ja läheisyys. Tästä näkökulmasta ihmisten osaamista ja oppimista tulisikin arvioida sellaisella

tavalla, jossa noita kolmea tarvetta voidaan tukea mahdollisimman pitkälle. Virtuaalisen organisaation/ tiimin johtamiseen liittyy erilaisia prosesseja, joista motivoivat prosessit ovat peruselementtejä. Ne ovat toimintoja, jotka auttavat virtuaalitiimien jäseniä työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tunnetiloihin liittyviä prosesseja ovat virtuaalitiimin jäsenten tunteiden ilmaukset sekä esiintyvien ilmausten hallinta. Virtuaaliorganisaation johtajan haastavana tehtävänä on hallita tunnetiloihin liittyvät prosessit hyvin monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa kommunikointi tapahtuu epäsuorasti ja tiimien kokoonpanot ovat yleensä lyhytkestoisia. Motivoivista prosesseista tärkeimpänä voidaan pitää tiimin luottamusta, joka on seurausta uskomuksista ja odotuksista, joita tiimin jäsenillä on toisiaan kohtaan. Jäsenten on voitava luottaa siihen, että kukin toimii aidosti ryhmän puolesta. (Humala 2007, 39.)

Parhaita tuloksia virtuaalitiimissä syntyy silloin, kun yhteisön jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja puhaltavat sitä kautta samaan hiileen. Erityisen tärkeä seikka on se, miltä virtuaalinen johtaminen tuntuu johdettavista ja minkälainen työnteon ilmapiiri vallitsee. Jos tunne ja ilmapiiri ovat hyviä, empaattisuus ja kuunteleminen vallitsevat kaikissa toiminnan tilanteissa. Jokainen yhteisöön kuuluva voi vaikuttaa työskentelyilmapiiriin, mutta avainasemassa on kuitenkin ryhmän johtaja. Esimiehen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota mm. seuraaviin asioihin:

- työntekijän kanssa keskustellaan säännöllisesti hänen odotuksistaan ja kehitymisestään/kehittämisestään
 - työntekijän riittävästä perehdyttämisestä huolehditaan
 - toimenkuvat on laadittu ja työnjako on selkeä
 - työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön
 - ruuhkatilanteissa taakka jaetaan oikeudenmukaisesti
 - ongelmatilanteet selvitetään yhdessä
 - palkka/palkkiot perustuvat työn vaativuuteen, henkilökohtaiseen pätevyyteen ja tuloksiin
 - työaikajoustot ovat toimivia
 - työnjohto perustuu luottamukseen, vastuuseen ja tehdyn työn mittaamiseen.
- (Humala 2007, 43.)

Me-henki ja yhteisöllisyys syntyvät yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän kautta. Kummankin tunteen saavuttamisen haasteet huipentuvat siihen, missä määrin kasvokkain tapahtuvat tapaamiset voidaan korvata ja työskennellä erilaisten viestintävälineiden avulla. (Humala 2007, 44–45.)

”Työstään iloinen ja onnellinen ihminen on muita luovempi ja tuottoisampi ja hän pysyy paremmin kontrolloimaan ympäristöään. Hän on myös muita vähemmän poissa työstä. Yksi työn ilon ja onnellisuuden avaintekijöistä on kyky tehdä sitä, mistä pitää ja mikä tulee itse kultakin luonnostaan. Johtajat voisivatkin yhä useammin kysyä mikä toimii hyvin, kuin mikä on ongelma?”. (Humala 2007, 66.)

Perinteisessä työyhteisössä, jossa työskennellään fyysisesti lähekkäin ja voidaan keskustella kasvokkain, motivointi on helpompaa kuin hajautetussa organisaatiossa, jossa joudutaan turvautumaan sähköisiin motivointikeinoihin. Fyysinen läheisyys parantaa työryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteita ja edistää ryhmän toimintaa (Huotari ym. 2005, 95). Esimiehille alaisten motivointi hajautetussa organisaatiossa muodostuu melkoinen haaste, jotta alaiset saadaan motivoitua hajautetussa organisaatiossa sähköisten viestintävälineiden avulla.

5 PEREHDYTYS

Hyvällä perehdytyksellä on kauaskantoiset seuraukset. Perehdytys luo mielikuvan organisaatiosta ja vaikuttaa siihen, miten työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu paremmin kuin huonosti perehdytetty henkilö. Mitä huolellisemmin uusi työntekijä perehdytetään, sitä nopeammin hän pääsee töihin käsiksi oikealla tavalla. Kun työt tehdään alusta asti sujuvasti ja oikein, vältetään virheitä ja saman asian usean kertaan tekemiseltä. Hyvä perehdytys on siis myös taloudellisesti kannattava satsaus (Surakka & Laine 2011, 152).

Työnsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida erilaisia

perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä. (<http://tyoturvallisuuskeskus.mobi-zine.fi/zine/4/article-139>). Uusi työntekijä on perehdytettävä huolellisesti, jotta hän pystyisi mahdollisimman nopeasti keskittymään täysipainoisesti työhönsä. Uusi työntekijä tulee perehdyttää työskentelemään oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Surakka & Laine 2011, 153).

Jokainen työnantaja haluaa luonnollisesti mahdollisimman motivoituneita työntekijöitä. Uusi työntekijä (tai pitkän poissaolon jälkeen takaisin töihin palaava työntekijä) on, mikäli rekrytointi on onnistunut oikein, innostunut, vastaanottavainen ja motivoitunut sisäistämään uuden työnsä asettamat tavoitteet.

Yrityksille työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on kilpailuvaltti -eikä pelkästään sen takia, että hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoitaessa parhaita työntekijöitä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovempia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Myös innostuksen ja sisäisen motivaation tuottavuusvaikutuksista on olemassa selvää näyttöä: innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan, ja tämä näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa (Jarenko & Martela, 2015, 21).

Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvin mukaan hyvässä perehdytyksessä suunnitelmallisuus on avainasemassa. ”On tärkeää, että uuden työntekijän tuloon on varauduttu ja perehdytykseen on riittävästi aikaa”, hän sanoo. Larvin mukaan erityisen tärkeää on, että yksi ihminen pitää kokonaisuutta hallussaan, vaikka eri työvaiheisiin olisi omat perehdyttäjänsä. (www.talouselama.fi)

Laadukkaan perehdytyksen jälkeen työntekijä on valmis käymään työtehtävien kimppuun. Koska nykyään työn sisältö muuttuu sekä informaation määrä kasvaa yhä useammissa työympäristöissä kiihtyvällä vauhdilla, on yritysten kiinnitettävä huomiota myös jatkuvaan työnopastukseen ja perehdytysmateriaalien päivitykseen.

5.1 Perehdytys hajautetussa organisaatiossa

Hajautettu organisaatio luo omat erityiset haasteensa perehdytykseen. On tärkeä saada työntekijä ymmärtämään, miten toimitaan, käydä läpi pelisääntöjä sekä saada työntekijä kokemaan olevansa osa tiimiä. (Etäjohtaminen.fi, paneelikeskusteluvideo, Antti Tainio, Head of HR Core, Nordea)

Perehdytyksen tavoitteena on saada hajautetun organisaation työntekijä sisäistämään:

- Työryhmän ja yrityksen tavoitteet, toimintatavat sekä
- Omat tehtävät niin, että hän

Pystyy itsenäisesti toimimaan omassa työpisteessä myös ongelmatilanteissa. (globalworknow.com)

Hajautetussa organisaatiossa perehdytyksellä on erityisen tärkeä rooli valmennettaessa virtuaalitiimin jäseniä itsenäiseen työskentelyyn etäällä muista tiimin jäsenistä. (globalworknow.com)

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kuten aiemmin todettu, kehittämistyö on erittäin työelämälähtöinen ja perustuu vahvasti omaan empiiriseen kokemukseeni sekä havainnointiin vuodesta 2008 alkaen.

Varsinaisesti kehittämistyö lähti etenemään keväällä 2016, kun käsikirjan sisältöä lähdettiin hahmottelemaan toukokuun alussa yhdessä toimitusjohtaja Marie Krüegerin kanssa. Tämän jälkeen pidin aiheesta temahaastattelun Country managereille Strategia-päivillä 12.5.2017. Haastattelun pääteemoja oli neljä:

1. Olemme iso ja energinen tiimi, jonka jäsenenä on myös useita uusia ihmisiä. Meidän tulee opastaa uusia Country managereitamme niin hyvin kuin mahdollista → Perehdytys

2. Meillä on paljon piilotettua tietoa, joka tulee kirjata ylös ja tallentaa yrityksen tietokantoihin. Tämä on yksi keino, joka tulee lisäämään kilpailuetuamme ja tekemään meistä entistä vahvempia → Tiedonkeruu / Best practise
3. Meidän tulee varmistaa, että jokainen maaorganisaatio toimii samojen perussääntöjen mukaan ja kaikki tietävät, mitkä asiat ovat sallittuja ja mitkä eivät → Sääntökirja
4. Käsikirjan sisällysluettelo → mitä asioita haluamme ottaa käsikirjaan mukaan

Kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että käsikirjalle on todellinen tarve. Teema-haastattelun perusteella kirjasin ylös osallistujien ajatuksia siitä, mitä aiheita käsikirjaan tulisi ottaa mukaan.

Muutamaa viikkoa myöhemmin lähetin osallistujille sähköpostia, johon olin koonnut kirjaamani ideat aiheista sisällysluettelon muotoon. Tässä vaiheessa pyysin vielä kommentointia sisällysluettelosta ja sain vastauksia neljän (4/5) eri maan Country managerilta.

Tämän perusteella alkoi käsikirjan luominen, joka jatkui aina toukokuulle 2017 saakka. Työnantajan toiveesta käsikirja ei ole liitettynä tämän kehittämistyön yhteyteen, koska se sisältää yrityksen sisäistä, ei julkista tietoa. Käsikirjan sisällysluettelo löytyy liitteestä 1.

7 POHDINTA

Kehittämistyön tekemisen aikana ehti tapahtumaan monia muutoksia niin organisaatiomme henkilöstössä kuin toimintatavoissammekin. Tämä on omiaan vahvistamaan sitä ajatusta, miten tärkeää perehdytyksen ja työn ohjauksen materiaalin päivittäminen ja ylipäänsä materiaalin luominen on.

Etätöiden tekeminen yleistyy kovaa vauhtia ja aiheesta löytyykin jo jonkin verran kirjallisuutta. Sen sijaan perehdyttämistä hajautetuissa organisaatioissa on edelleen tutkittu verrattaen vähän.

Kehittämistyön tekeminen oli erittäin mielekästä, koska se pohjautui niin vahvasti todelliseen tarpeeseen kohdeorganisaatiossa. Tutustuessani teoriaan sekä tehdessäni tutkimusta opin myös itse uutta ja pystyin kehittymään työntekijänä.

Country managereiden toimintaa on saatu yhdenmukaistettua jo kehittämistyön kirjoitusprosessin aikana, kun työssä esille tullessiin asioihin on pystytty puuttumaan ja reagoimaan entistä paremmin. Tuotoksena syntynyt Country managereiden käsikirja vastaa suoraan sekä heidän että yrityksen tarpeeseen tukea avainhenkilöitä työssään entistä paremmin. Country managereiden jo ennestään vahva yhteisöllisyyden tunne on vahvistunut. Nämä kaikki seikat yhteensä parantavat heidän motivaatiotaan sekä sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon.

LÄHTEET

Erkkilä, M. 2011. Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä. Ylempi amk-opinnäytetyö
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36659/Erkkila_Mikko.pdf?sequence=1

Hirsijärvi, S., Remes, K. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Honkanen, H. 2015. ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä.” Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro Gradu -työ.

KvaliMOTV:n www-sivut 2014. Viitattu 6.10.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Talouselämän www-sivut 2017. Uuden työntekijän perehdytys, näin se käy. Viitattu 6.5.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>

Etäjohtaminen.fi www-sivut 2017. Perehdyttäminen etäjohtamiseen. Viitattu 6.5.2017. <https://etajohtaminen.fi/2016/10/17/perehdyttaminen-etajohtamiseen/>

Global Work Now www-sivut 2017. Perehdytyksen erityispiirteet virtuaaliorganisaatiossa. Viitattu 6.5.2017. <https://globalworknow.com/etusivu/valmentaan/perehdytys/perehdytyksen-erityispiirteet-virtuaaliorganisaatiossa/>

Satakunnan Ammattikorkeakoulun www-sivut 2014. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Ladattu 6.10.2014 https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf.

Humala, I. 2007. Johda Verkossa. Juva:WS Bookwell Oy

Huotari M-L., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Sanoma Pro Oy

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Talentum Media Oy

Krüeger, M. Haastattelu 2.5.2016. Haastattelijana Anna Stenberg. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Lahti. Hyvä perehdytys –opas. E-kirja. Esa Print Oy

me&i:n sisäinen materiaali: käsikirjat myyjille

Ollikainen, T. Haastattelu 5.12.2016. Haastattelijana Anna Stenberg. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen Tutkimuksen tekijälle työkirja.

Rabus, R., Vanroose, H., Tuflåt, M., Josefsson, C., Koulu-Salminen, V., Larenhjelm, M. Teemahaastattelu 12.5.2016. Haastattelijana Anna Stenberg. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Ristikangas, M-L.& Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Talentum Media Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna. Uniprint.

Työturvallisuus-keskus TTK:n www-sivut 2016. Työhön perehdyttäminen ja opastus –ennakoivaa työsuojelua.

Viitattu 1.9.2016. http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Viitattu 29.4.2017. <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/4/article-139>.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum.

LIITE 1

Handbook for Country managers

SISÄLLYS

- 1 JOHDANTO**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 2 ME&I LYHYESTI.....**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 2.1 Storytelling –tarina me&i:n menestyksen takaa ..**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.2 me&i tänään**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.3 VAMS**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.4 Ihmiset me&i:n takana**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 3 COUNTRY MANAGERIN TYÖNKUVA.....**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 3.1 Erilaisia työtehtäviä**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.1.1 Talous**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.1.2 Area managerit.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.1.3 Myyjät ja asiakkaat:**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.1.4 Tuote**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**